

2011

# UNIVERSIDAD DEL SALVADOR

Trabajo Final de Grado  
**OBSTACULOS EN EL PROCESO DE  
INTERNACIONALIZACION DE UNA EMPRESA  
PYME**



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

Alumna: Susana Elizabeth Palacios  
Tutor: Ing. José María Berra  
Carrera: Licenciatura en Comercio Internacional



### INDICE

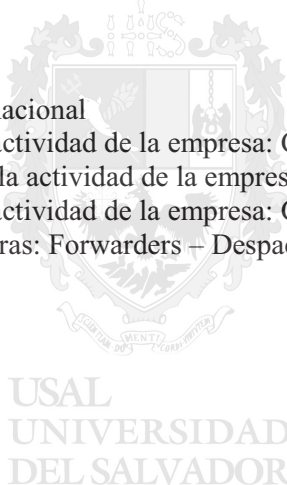
<b>INTRODUCCION</b>	<b>05</b>
Objetivo General	06
Objetivo específico 1	06
Objetivo específico 2	06
Antecedentes	07
El Convenio	07
<b>CAPITULO 1</b>	<b>08</b>
El programa	08
Criterios que debe cumplir una empresa para participar del proyecto	09
La Metodología	09
Los Actores	09
<b>CAPITULO 2</b>	<b>11</b>
Las Etapas y los plazos	11
A) FASE I – Diagnóstico de Situación	11
B) FASE II – Elaboración del Plan de Diversificación de Mercados de Exportación	12
Etapas que se deben cumplir en esta Fase	13
▪ Evaluación de la capacidad de respuesta de la empresa	13
▪ Investigación	14
Preselección de mercados (mercados potenciales)	14
Selección de mercados (mercados y canales potenciales)	15
Elección final	15
Comentarios sobre esta etapa	16
▪ Elaboración estratégica del Plan de Diversificación de Mercados de Exportación	16
- Política de Producto	17
- Política de Precios	17
- Política de Distribución	17
- Política de Comunicación	17
Comentarios sobre esta etapa	18
C) FASE III – Ejecución del Plan de Diversificación de Mercados de Exportación	19
Consideraciones	20
<b>CAPITULO 3</b>	
Aplicación del Programa Diverpymex – Caso Práctico: Empresa Beta S.R.L.	21
FASE I – DIAGNOSTICO DE SITUACION	21
Introducción	21
▪ La Empresa – Breve historia	21
▪ Estructura Jurídica	22
▪ Actividad principal	22
▪ Objetivos Organizacionales	22
▪ Recursos Humanos – Composición y Nivel de formación académica	22
- Administración	23
- Ventas	23
- Producción	23

- Logística	23
Comentarios sobre este apartado	24
▪ Capacitación	24
Comentarios sobre este apartado	24
▪ Organigrama funcional y estilo de Dirección	25
Comentarios sobre este apartado	25
▪ Producto	25
▪ Productos sustitutos	26
▪ Posición Arancelaria	26
Comentarios sobre este apartado	26
▪ Nivel de Calidad y Prestigio	26
▪ Licencias, Patentes y Marcas	27
▪ Investigación y Desarrollo - Innovación Tecnológica	27
Comentarios sobre este apartado	27
▪ Producción	28
▪ Programa y proceso de producción	28
Comentarios sobre este apartado	29
▪ Capacidad productiva - Instalaciones	29
▪ Comercialización	29
▪ Segmentos objetivo y clientes tipo	29
▪ Participación de segmentos en el total de ventas de la empresa	30
▪ Posicionamiento de producto y marca	30
▪ Clientes – Mercado local	30
Comentarios sobre este apartado	30
▪ Competencia local	31
▪ Mercados de exportación	31
- Brasil	31
- Chile	31
- Perú	31
- Uruguay	32
- Bolivia	32
▪ Competencia internacional	32
Comentarios sobre este apartado	32
▪ Comunicación Corporativa	33
- Imagen	33
- Folleto Comercial	33
- Página Web	33
- Publicidad	33
- Ferias y Exposiciones	33
▪ Relaciones Institucionales	34
▪ Fortalezas y Debilidades	34
- Fortalezas (Producto, Calidad, RR.HH, Economía y Finanzas)	34
(Iniciativa)	35
- Debilidades (Producto, Costos, Comercialización, RR.HH.)	35
(Mercado, Competencia, Comercio Exterior, Comunicación Corporativa)	36



<b>CAPITULO 4</b>	<b>37</b>
Introducción	37
FASE II – ELABORACION DEL PLAN DE DIVERSIFICACION DE MERCADOS DE EXPORTACION	37
Obstáculos al desarrollo exportador	37
▪ Inserción en la empresa	37
Resistencias a la incorporación del área de Comercio Exterior a la estructura empresarial	38
Nueva estructura organizacional	39
- Dificultades en el establecimiento de funciones y de relación de subordinación	39
▪ Planta de Producción	39
Desarticulación con el resto de la estructura. Conflictos internos	40
▪ Departamento Comercial	41
Desarticulación con el resto de la estructura. Conflictos internos	41
▪ Clientes	42
Estudio de clientes tipo - Mercado Local	42
Prueba piloto – Mercado Local	43
Comentarios sobre este apartado	43
<b>CAPITULO 5</b>	<b>45</b>
Introducción	45
▪ Definición del Campo de Acción (Política de Producto)	45
Selección y estudio de productos tipo	45
Preselección de los mercados objetivo	46
- Alcance Geográfico. Países	46
- Alcance Sectorial. Mercado	46
Selección de los mercados objetivo	46
Estudio de importaciones por país / posición arancelaria	46
Comentarios sobre este apartado	47
Elección final - Análisis de oportunidades (Política de Distribución)	47
▪ Desvíos respecto del proyecto inicial. Nuevo curso de acción	48
Productos y Mercados Objetivos	48
▪ Mercados objetivos a corto, mediano y largo plazo	49
▪ Creación del banco de datos	49
Inquietudes de Gerencia Comercial / General: “Para cuándo las ventas?”	49
▪ Costos (Política de Precios)	50
- Costos operativos	50
Obstáculos en el acceso a la información. Punto de partida permitido: FOB	51
Discrepancias en la composición de costos	51
- Costos financieros	51
- Otros costos	52
▪ Política de Comunicación	52
▪ Competencia	53
- Oferta Internacional - Estudio de competidores internacionales	53
Imaginario colectivo organizacional 1: “No tenemos competidores”	53
Características/perfil de la oferta internacional	53
Comentarios sobre este apartado	54
- Oferta Local - Estudio de competidores nacionales	54
Comentarios sobre este apartado	55
Imaginario colectivo organizacional 2: “No tenemos competidores”	55
Características/perfil de la oferta nacional	56

<b>CAPITULO 6</b>	<b>57</b>
Introducción	57
FASE III - Ejecución del Plan de Diversificación de Mercados de Exportación	57
▪ Comunicación	57
Contacto con potenciales clientes	57
Contactos telefónicos personalizados	58
Creación de las piezas de comunicación	58
Elaboración y envío de la pieza de comunicación inicial	58
Elaboración del material de respuesta	58
Elaboración del material de apoyo	58
Inquietudes de la Dirección Comercial / General: “Para cuándo las ventas?”	59
Seguimiento	59
Inquietudes de Dirección Comercial / General:	
“Para qué viajar?...que compren primero, luego vemos”	61
▪ Visita a potenciales clientes	61
Organización de viaje. Chile – Perú – Paraguay	61
Inquietudes de Dirección Comercial / General: “Armar un viaje al exterior es muy dificultoso”	62
<b>CAPITULO 7</b>	<b>63</b>
Actividades adicionales. Introducción	63
▪ Otras operaciones de Comercio Internacional	63
- Importaciones relacionadas a la actividad de la empresa: Caso envases	63
- Importaciones no relacionadas a la actividad de la empresa: Caso China	63
- Exportaciones relacionadas a la actividad de la empresa: Caso Uruguay	64
- Relación con empresas proveedoras: Forwarders – Despachante de aduanas	64
▪ Capacitación y actualización	65
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>66</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>68</b>



### INTRODUCCION

El presente trabajo surge de la necesidad de plantear los obstáculos, sobre todo internos, que enfrenta una pyme al intentar internacionalizar su negocio, y cómo esto afecta generalmente, e impide en algunos casos, la expansión comercial de la empresa y su posicionamiento en el mercado externo.

Desde este punto de vista, se vislumbra un panorama que permite concluir que a veces el poco desarrollo de mercados externos tiene más que ver con cuestiones de cultura empresarial que con problemas de índole macroeconómicos, condicionamientos del mercado o reglas de juego impuestas por el país en el cual está inserta la compañía.



#### ➤ **Objetivo General**

---

Plantear las condiciones y causas de desvío que posibilitan el fracaso del proceso de internacionalización de una empresa.

**Objetivo específico 1:** Describir el alcance/curso y finalidad del programa.

**Objetivo específico 2:** Explicar las objeciones, obstáculos y situaciones contradictorias a las metas inicialmente propuestas.

